

Pengaruh Penilaian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pengembangan Karir Karyawan

Iftitakhul Baroroh

Universitas Nahdlatul Ulama

Ayu Sufi Oktaviya

Universitas Nahdlatul Ulama

Fitriya Eka Nur Rahmadani

Universitas Nahdlatul Ulama

Ayu Lucy Larassaty

Universitas Nahdlatul Ulama

Korespondensi penulis: iftita1003@gmail.com

Abstract. *Employees are the main factor that is very important in an organization to achieve organizational goals. Satisfactory performance of employees does not appear instantly but requires continuous evaluation. The objectives of this study are as follows: (1) to find out and analyze the effect of performance appraisal on employee performance, (2) To find out and analyze the effect of performance appraisal on employee career development, (3) To find out and analyze the effect of career development on employee performance. The research method used is a quantitative research method using a descriptive approach. Sampling in this study used a purposive sampling technique by distributing questionnaires to collect primary data. The population in this study are employees of PT. Surya Artha Sentosa Mojokerto. The number of employees of PT. Surya Artha Sentosa is 125 people with a research sample of 55 respondents. Based on the research results, the Job Assessment variable has an effect on Career, then Job Appraisal has an effect on Employee Performance, and Career Development has an effect on Employee Performance.*

Keywords: *Job Assessment, Employee Performance, Employee Career Development*

Abstrak. Karyawan merupakan faktor utama yang sangat penting dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja yang memuaskan dari karyawan tidak muncul secara instan namun dibutuhkan evaluasi secara berkelanjutan. Adapun tujuan diselenggarakan studi ini ialah sebagai berikut: (1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai, (2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap pengembangan karir pegawai, (3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Metode penelitian yang dipakai merupakan metode penelitian kuantitatif menggunakan pendekatan deskriptif. Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling dengan menyebarkan kuesioner untuk mengumpulkan data primer. Populasi dalam penelitian ini merupakan karyawan PT. Surya Artha Sentosa Mojokerto. Adapun jumlah karyawan PT. Surya Artha Sentosa adalah 125 orang dengan sampel penelitian 55 responden. Berdasarkan hasil penelitian variabel Penilaian Kerja berpengaruh terhadap Karir, selanjutnya Penilaian Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, dan Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Kata kunci: Penilaian Kerja, Kinerja Karyawan, Pengembangan Karir

LATAR BELAKANG

Manusia ialah faktor krusial penentu jalannya dan keawetan sebuah instansi. Manusia merupakan bagian dari sumber daya yang harus dipelihara secara terus menerus dan sesuai dengan visi dan target instansi tersebut. Dalam pembaharuan SDM yang memiliki value yang positif dan unggul tentu bukan merupakan proses yang gampang dilakukan. Maka dari itu, hal ini membutuhkan pedoman yang cocok agar implementasinya berjalan efektif dan sesuai harapan. Proses mengembangkan suatu SDM tercantum dalam teori manajemen sumber daya manusia, yang mana memperlihatkan unsur-unsur yang mesti difokuskan dalam pengelolaan SDM tersebut, seperti misalnya proses mengembangkan karir, penilaian kinerja, kepuasan dalam bekerja dan atau kesepakatan pegawai untuk menambah kualitas kehidupan masing-masing pekerjanya ataupun pengelolaan instansinya. Terlebih lagi pada masa berkembangnya teknologi seperti sekarang, persaingan yang ketat nan masif antar instansi juga terus menerus mengalami peningkatan. Suatu instansi dituntut untuk menyajikan layanan yang berkualitas sangat baik pada para pengguna dan kemitraan. Hal tersebut juga mengakibatkan perlunya pengembangan SDM untuk memperlihatkan kinerja maksimal yang berdampak positif pada instansi agar dapat mumpuni dalam persaingan dengan instansi-instansi lain (Suadnyana & Supartha, 2018, p. 1960).

Setiap sumber daya manusia yang melakukan aktivitas pada sebuah lembaga atau institusi tentu ingin meningkatkan perkembangan dalam karir, seperti kemampuan atau posisi jabatan tertentu. Adapun peningkatan karir tersebut sangat penting untuk diperhatikan karena menyangkut kesejahteraan dan keberlangsungan hidup pekerja, meskipun pengembangan karir tidak berdampak langsung dan atau merupakan jaminan sebuah kesuksesan. Proses perkembangan karir yakni melingkupi kegiatan mengidentifikasi keahlian pekerjaan pegawai dengan menerapkan model dan metode evaluasi yang tepat agar dihasilkan penilaian pengembangan karir yang maksimal (Haryani, 2013). Perkembangan karir setiap pegawai berbeda-beda, salah satunya dipengaruhi oleh faktor individu yang berbeda-beda. Perkembangan karir dipengaruhi oleh wawasan dari masing-masing karyawan, kebutuhan pribadi, norma dan budaya yang dianut, tugas serta kemampuan profesional dan beban yang ditanggung oleh seorang pekerja. Hal-hal tersebut akan mempengaruhi tingkat perkembangan karir karyawan (Tsei et al., 2012) (Dewi & Riana, 2015, p. 1922).

Pengembangan karir merupakan sebuah aktivitas dalam kehidupan seorang pekerja yang mana menjadikan pekerja itu lebih kompeten dalam hal wawasan dan kemampuan yang dimilikinya serta dapat mengembangkan potensi pribadinya agar mewujudkan posisi pekerjaan yang cocok dengan impiannya (Dessler, 2009). Masing-masing pekerja jelas membutuhkan pengembangan dalam pekerjaannya. Meskipun sebagian pegawai beranggapan bahwasanya pengembangan pekerjaan secara masif bergantung kepada faktor keberuntungan, akan tetapi justru dalam proses mengembangkan karir sendiri tentu diperlukan penyusunan strategi yang sesuai disertai penggunaan privilege secara maksimal, agar pekerjaan dalam mengalami perkembangan yang signifikan sejalan dengan yang diharapkan. Perkembangan dalam pekerjaan biasanya memiliki perbedaan masa dan perlakuan selama proses perjalanan karir seorang pekerja, perbedaan kepentingan yang membutuhkan alternatif perbedaan pengembangan karir misalnya peluang untuk memiliki rehat bekerja, pengurangan jadwal bekerja dan atau peningkatan beban pekerjaan yang mana dipengaruhi oleh kondisi masing-masing pekerja disertai peluang dalam pekerjaan di instansi tersebut (Crowley-Henry, 2012). Ada beberapa variabel yang dapat berpengaruh terhadap perkembangan pekerjaan seorang pegawai antara lain pengunduran diri, loyalitas terhadap instansi, pengalaman, prestasi kerja, promosi dan sponsor, introduksi, siasat pegawai, dan koneksi (Rivai, 2011:274-279) (Syah, Syaharudin, & Nurhardjo, 2018).

Perkembangan karir mempunyai berbagai manfaat terutama soal perjalanan atau keberlangsungan pekerjaan di kemudian hari, untuk memberikan tanggungjawab yang sesuai dengan porsinya masing-masing. Variabel yang mempengaruhi perkembangan sebuah pekerjaan terdiri dari alur pekerjaan, fungsi dan beban pekerjaan, penyusunan dan perkembangan pekerjaan (Mangkuprawira, 2002:181). Perkembangan dalam pekerjaan berefek kepada kerja pegawai, disebabkan perkembangan pekerjaan merupakan suatu kegiatan yang bersifat umum dilakukan pada setiap institusi dan diadakan sebagai sebuah keharusan atau formalitas demi evaluasi perkembangan organisasi. Pengembangan karir juga mesti diselenggarakan oleh organisasi agar bertujuan supaya pegawai memperoleh jaminan hidup yang tarafnya diseleksi oleh kompetensi, wawasan dan pengalaman masing-masing pekerja (Kaseger,2013) (Sari & Rahyuda, 2022, p. 312).

Pengembangan karir ialah unsur fundamental yang harus dijalankan dalam rangka pengelolaan kualitas SDM dalam sebuah perusahaan (Sari dan Sinulingga,2011). Setiap

pekerja yang akan melakukan pengembangan karir mesti memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan kerja dan evaluasi sistem kerja yang individu tersebut punyai. Penyusunan dalam proses pengembangan karir dalam suatu jabatan tertentu menitikberatkan kepada menolong pekerja untuk meraih kualifikasi yang krusial dalam proses pengembangan karir, wawasan yang dimiliki, kompetensi yang dibutuhkan agar tercipta syarat dan ketentuan pengembangan karir yang optimal (Richard, 2004). Adapun pengembangan karir yang memiliki proses yang berbeda-beda berdampak kepada perbedaan pemahaman yang berbeda juga untuk setiap orang pekerja (Meriam et al., 2012) (Syah, Syaharudin, & Nurhardjo, 2018).

Evaluasi sistem kerja yang dilakukan sebagai bagian dari pengembangan karir karyawan, bertujuan untuk menjelaskan deskripsi yang jelas dan rinci tentang evaluasi kerja masing-masing pegawai dalam perusahaan tersebut. Manfaat yang diperoleh dari pelaksanaan kegiatan tersebut ialah sebagai sumber data informasi yang akan digunakan sebagai penentuan kebijakan tentang permasalahan yang berhubungan dengan seorang karyawan, kenaikan posisi jabatan, kompensasi atau penangguhan hak pekerja, bahkan pengeluaran atau pemecatan (Heidjrachman dan Husnan, 1988:121) (Syah, Syaharudin, & Nurhardjo, 2018).

Dalam pengelolaan SDM, proses mengembangkan karir merupakan suatu variabel penentu berjalannya suatu instansi yang tak bisa diacuhkan (Sari dan Sinulingga, 2011). Adapun pengertian dari pengembangan karir ialah suatu fenomena peningkatan kompetensi kinerja pegawai agar bisa meraih posisi atau kedudukan yang sejalan dengan ketertarikan, motivasi dan kemampuan yang dimiliki (Candra, 2016). Adapun pengembangan karir sendiri berkaitan dengan faktor naik turunnya sistem kerja pegawai. Hal tersebut dikarenakan pengembangan karir merupakan suatu pendekatan formal yang dimanfaatkan suatu instansi bertujuan untuk mengelola kualitas SDM yang baik yang ada dalam instansi tersebut (Kaseger, 2013). Pegawai yang memiliki keinginan untuk mengembangkan pekerjaan mesti memfokuskan diri pada evaluasi sistem kerja dan disesuaikan dengan kemampuan unggul yang dimiliki pribadi karyawan tersebut. Maka dari itu, proses untuk mengembangkan karir memerlukan persiapan berupa penyusunan rencana perkembangan karir yang berbeda. Penilaian kinerja semestinya diadakan dalam format penjelasan yang terstruktur mengenai evaluasi sistem kerja pegawai selama dan sampai saat ini. Hal tersebut pula mesti dipatokan menjadi pedoman dalam menentukan

perkembangan pekerjaan masing-masing pegawai dan sebagai pedoman atas seleksi kualitas SDM pada suatu instansi yang dibutuhkan (Dewi & Riana, 2015, p. 1922).

Pengembangan karir bertujuan supaya pekerja memiliki kompetensi dengan kualitas yang lebih baik dibandingkan kompetensi yang dipunyai sebelumnya, hal tersebut supaya diketahui peran dan prestasi pegawai tersebut terhadap pengembangan instansi. Pengembangan karier merupakan perkembangan-perkembangan yang terjadi pada pribadi masing-masing yang dilaksanakan agar meraih sebuah perencanaan pekerjaan untuk ke depannya (T.Hani Handoko 2001:123). Hal tersebut sejalan dengan evaluasi sistem kerja, yang mana didefinisikan sebagai proses kegiatan evaluasi pekerjaan pegawai sekarang dan perbandingannya dengan evaluasi pekerjaan pegawai masa lampau yang didasarkan pada standar instansi tersebut (Gary Dessler 2010: 322). Penilaian Kinerja bermaksud memberi timbal balik antara instansi dengan perusahaan sebagai strategi dan tata cara dalam perbaikan kinerja pekerjaan, peningkatan sistem produksi, dan menjadi patokan dalam menetapkan sebuah keputusan (Suadnyana & Supartha, 2018, p. 1960).

Organisasi yang menampung pegawai-pegawai di dalamnya mesti mempunyai keahlian untuk membeberkan keterangan yang sistematis mengenai kinerja dan progress perusahaan kini dan variabel mana yang dibutuhkan para pekerjanya untuk mengembangkan karir di masa mendatang (Banu et al., 2009). Dokko et al., (2008) menjelaskan bahwasanya pembelajaran disertai pengalaman bekerja memiliki keterkaitan yang baik untuk melakukan pengembangan kinerja melalui wawasan dan kemampuan. Motivasi yang diperoleh dari suatu instansi terhadap proses mengembangkan karir ialah unsur yang krusial dalam peningkatan evaluasi sistem kerja pegawai (Saleem dan Amin, 2013) (Suadnyana & Supartha, 2018, p. 1960).

Maka dari itu, instansi mesti mempunyai penilaian kinerja yang sistematis, terstruktur serta adaptif agar informasi mengenai serba serbi instansi termasuk perkembangan SDM (pegawai) dapat terpantau dengan baik. Instansi tersebut juga harus melakukan pelatihan kepada manajer mengenai strategi dan tata cara penilaian sistem kerja dan manajer mesti menentukan visi dan target yang jelas di awal tahun dalam pelaksanaan penilaian pengembangan karir (Steven et al., 2011). Evaluasi sistem kerja bisa dimanfaatkan secara komprehensif agar menjadi instrumen primer dalam

peningkatan dan perkembangan sumber daya salah satunya pegawai (Prowse and Prowse, 2009). Begitupun sebaliknya, apabila evaluasi sistem kerja yang diadakan tidak berjalan secara efektif maka akan menyebabkan turunnya kemampuan produksi pekerja yang akan berdampak langsung kepada penilaian efektivitas instansi tersebut. Dukungan organisasi terhadap pengembangan karir merupakan salah satu hal terpenting dalam memaksimalkan penilaian kinerja di perusahaan Saleem dan Amin (2013) (Dewi & Riana, 2015, p. 1922).

Evaluasi sistem kerja tidak hanya berpusat pada penilaian ketentuan perkembangan sebuah pekerjaan, namun pihak atasan juga akan melibatkan pertimbangan lainnya seperti waktu lama bekerja pegawai tersebut baik pada instansi pekerja terdahulu ataupun pengalaman pada instansi pegawai itu kini. Lamanya bekerja akan menentukan pengalaman bekerjanya, adapun pengalaman dalam bekerja memperlihatkan jumlah keseluruhan waktu yang digunakan pegawai dalam bekerja (Kardam, 2012). Mahony et al., (2012) menjelaskan bahwasanya semakin besar lamanya bekerja maka akan semakin besar pula pengalaman serta pembelajaran yang didapatkan sehingga semakin besar juga nilai yang dirasakan dari pengalaman bekerja tersebut, mengakibatkan keterkaitannya pada evaluasi sistem kerja juga semakin meningkat. Penilaian sistem kerja tersebut juga akan berpengaruh terhadap perkembangan karir pegawai. Pada umumnya, orang yang bertanggungjawab terhadap pengelolaan dan pemberdayaan SDM akan ikutserta dalam proses perkembangan karir, yang mana orang tersebut adalah pribadi seorang pegawai itu sendiri. Hal tersebut dikarenakan pekerja yang memiliki kepentingan serta yang nantinya akan mendapatkan hasil dari semua manfaat tersebut (Kunartinah, 2012) (Saefullah, 2022, p. 224).

Penilaian kinerja pada sebuah instansi biasanya diselenggarakan secara sistematis oleh pihak HRD (Human Resources Development). Manajer HRD diberikan beban dan tanggungjawab yang besar dalam penentuan keputusan mengenai perkembangan karir masing-masing pegawainya. Manajer mesti memanfaatkan pendekatan penilaian kinerja yang adaptif dan dinamis, supaya instrumen penilaian kinerja tersebut dapat digunakan dari waktu ke waktu dan atau ditingkatkan kualitasnya tanpa perlu mengubahnya dari awal. Bukan hanya itu, manajer juga harus menentukan momen yang tepat pada saat akan melaksanakan penilaian kinerja, agar sesuai jadwal operasional instansi yang sebelumnya telah ditetapkan serta tidak mengganggu kegiatan operasional instansi tersebut. Manajer

yang ditentukan sebagai penilai kinerja pegawai juga mesti yang dapat melihat kelebihan dan kekurangan pekerjanya. Dalam pengelolaan SDM, manajer juga mesti mempunyai upaya tersendiri yang disinyalir merupakan strategi yang efektif dan efisien agar dapat melakukan penilaian kinerja pegawai secara optimal dan maksimal. Proses yang dilakukan manajer dalam melakukan penilaian kinerja karyawan biasanya berpatokan pada kedua cara berikut: 1) Simulasi, merupakan metode penilaian kemampuan pegawai berperan penting dalam pelaksanaannya. 2) Wawancara. Tujuan adalah menampilkan preferensi dari karyawan saat berhadapan dengan kondisi kerja, motivasi kerja, situasi sosial, cara kerja dan juga sikap (Yusup & Saragih, 2020).

Ada berbagai upaya yang bisa dilakukan oleh suatu instansi dalam menyelenggarakan penilaian kinerja terhadap pegawainya. Dessler (2008: 295) menjelaskan instrumen dan tata cara yang bisa dilakukan perihal penyelenggaraan evaluasi sistem kerja pegawai diantaranya: (1) Metode Skala Penilaian Grafik, merupakan penilaian kinerja yang memanfaatkan sistem skala sebagai instrumen pencatatan hasil rata-rata nilai kinerja (yang diukur dari skala tidak puas hingga puas sekali) untuk masing-masing indikator; (2) Metode Peringkat Alternasi, merupakan penilaian kinerja yang diadakan dengan cara me-list prestasi dan atau peringkat pegawai mulai dari yang berkualitas sangat baik hingga sangat buruk yang didasarkan pada indikator-indikator tertentu; (3) Metode Perbandingan Berpasangan, ialah cara penilaian kinerja yang menerapkan sistem pemberian peringkat dengan cara pembuatan skema dari setiap pasangan pegawai untuk membandingkan prestasi yang lebih baik dengan berpatokan pada indikator penilaian tertentu; (Evitha, Muizu, & Atmojo, 2017, p. 21)

(4) Metode Distribusi Paksa, merupakan tatacara evaluasi kerja berupa penggolongan kemampuan pegawai yang dijadikan lima sampai sepuluh golongan dengan berdasarkan kurva normal berisi kemampuan yang terendah hingga tertinggi. Manajer atau supervisor mesti melakukan observasi kerja pegawai, lalu mencantumkan dan mengukur ke dalam golongan pegawai; (5) Metode Insiden Kritis, merupakan metode evaluasi kinerja yang dilakukan dengan pembuatan catatan berisikan kemampuan dan perbuatan yang baik namun tidak diketahui, untuk lalu diulas oleh manajer dan ditentukan hasil evaluasi kerjanya; (6) Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS), merupakan upaya evaluasi sistem kerja yang berfokus pada gabungan antara masalah krusial (yang terjadi pada pegawai tersebut) dengan kemajuan/peringkat yang diraih pegawai tersebut

dengan memanfaatkan standar yang memperlihatkan gambaran yang khusus mengenai penilaian kerja; (7) Management by Objectives (MBO), diadakan dengan menentukan target khusus masing-masing pegawai yang bisa dinilai pengembangannya secara berkala; (8) Electronic Performance Monitoring, diselenggarakan dengan melakukan pemantauan dengan memanfaatkan alat-alat teknologi. Melalui strategi ini, akan didapatkan informasi yang sistematis dan terukur melalui instrumen komputer pada masing-masing pegawai secara kontinu (Evitha, Muizu, & Atmojo, 2017, p. 21).

PT. Surya Arta Sentosa merupakan perusahaan yang memproduksi pupuk dengan bahan baku berupa dolomit, kle, iner, asam, dan karbon serta bahan penolong berupa warna, zak dan kayu yang diolah sehingga menghasilkan pupuk humiphoska. PT. Surya Artha Sentosa beralamat di Jalan raya Mejero Desa Karangdiyeng Kecamatan Kutorejo-Mojokerto yang berproduksi sejak tahun 2009 yang awalnya berproduksi di lahan sebelah rumah hingga tahun 2013 membangun perusahaan di kecamatan Kutorejo, dan memiliki legalitas perusahaan di tahun 2017. PT. Surya Artha Sentosa memiliki banyak pelanggan dari berbagai kota, meningkat dan menurunnya penjualan pupuk dalam setiap periode dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya yaitu musim, jika musim kemarau maka penjualan pupuk menurun, sedangkan jika musim penghujan maka penjualan pupuk meningkat pesat, sehingga musim berpengaruh terhadap jumlah produksi pupuk.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pakaya (2022) membuktikan hasil berikut: 1) Hasil uji analisis pada pengujian berdasarkan hasil uji t secara parsial terlihat bahwa variabel penilaian kinerja pegawai memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier pada Kantor Camat Kabupaten Gorontalo Utara. Artinya bahwa jika penilaian kinerja para pegawai yang ada pada Kantor Kecamatan Atinggola Kabupaten Gorontalo Utara baik, maka pengembangan karier pegawai akan semakin baik. 2) Dari koefisien regresi variabel penilaian kinerja menunjukkan bahwa penilaian kinerja terhadap pengembangan karier pada Kantor Camat Atinggola Kabupaten Gorontalo Utara berada pada daerah positif. Artinya penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier pegawai (Pakaya, 2022, p. 91)

Maka dari itu, rumusan dalam studi ini antara lain ialah sebagai berikut: (1) Apakah penilaian kinerja memiliki mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap

kinerja karyawan?; (2) Apakah penilaian kinerja mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap pengembangan karir karyawan?; dan (3) Apakah pengembangan karir mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan?

Adapun tujuan diselenggarakan studi ini ialah sebagai berikut: (1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan; (2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap pengembangan karir karyawan; (3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

1.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Analisis data yang digunakan yaitu analisis deskriptif.

(Donald R, 2014) Dalam riset bisnis metode kuantitatif biasanya mengukur perilaku konsumen, pengetahuan, opini atau sikap konsumen. Metode tersebut menjawab pertanyaan terkait seberapa banyak, seberapa sering, berapa banyak, kapan dan siapa.

1.2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini merupakan karyawan PT. Surya Arta Sentosa Mojokerto. Adapun jumlah karyawan PT. Surya Arta Sentosa adalah 125 orang. Untuk pengambilan sampel pada penelitian ini memakai teknik *purposive sampling*. Kriteria responden yang dipilih adalah karyawan pada bagian produksi. Untuk menentukan sampel size menurut Slovin digunakan dalam rumus berikut (Sugiyono, 2013) :

$$n = \frac{N}{1 + N (e)^2}$$

$$n = \frac{125}{1 + 125 (0,1)^2}$$

$$n = \frac{125}{2,25} = 55,55 \sim 55 \text{ responden}$$

Keterangan :

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e^2 = presisi yang ditetapkan (0,1)

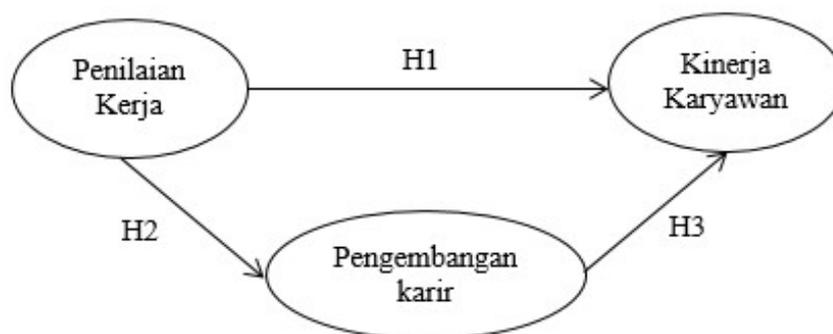
Pada hasil rumus pengukuran sampel, dapat diketahui berjumlah 55 orang.

1.3. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh peneliti secara langsung dengan menyebarkan kuesioner. Untuk data sekunder yaitu data yang diperoleh peneliti sebagai data pendukung dari PT. Surya Arta Sentosa, artikel, dan jurnal. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data menggunakan kuesioner, observasi, dan dokumentasi. Untuk data primer yang digunakan yaitu metode pengumpulan yang menggunakan kuesioner dan disebar pada karyawan PT. Surya Arta Sentosa Mojokerto bagian produksi. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini yaitu skala *likert*. Teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan Uji Validitas dan Uji Reliabilitas dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Untuk itu pada penelitian ini peneliti mengajukan beberapa hipotesis yaitumaka hipotesis yang dirumuskan dalam studi ini ialah sebagai berikut:

- H1 : Penilaian kerja memiliki mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan;
- H2 : Penilaian kerja mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap pengembangan karir karyawan;
- H3 : Pengembangan karir mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan ketiga hipotesis yang diajukan maka adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

1.4.1. Uji Corvergent Validity

Nilai Loading Faktor dari indikator berdasarkan uji corvergent validity

Tabel 1. Nilai Loading Faktor Awal

Indikator	Penilaian Kerja	Kinerja Karyawan	Pengembangan Karir
PK1	0.936		
PK2	0.927		
PK3	0.901		
KK1		0.882	
KK2		0.872	
KK3		0.898	
PK1			0.887
PK2			0.888
PK3			0.814

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Jika nilai outer loading untuk masing-masing indikator > 0.70 , maka dapat dilakukan outer loading tersebut memiliki reliabilitas yang baik, sehingga nilai loading < 0.70 dihapus. Dari nilai outer loading yang diperoleh tersebut terdapat satu indikator.

1.4.2. *Average Variance Extracted (AVE)*

Nilai square root of *average variance extracted (AVE)* dapat dikatakan mempunyai discriminant validity yang baik, jika AVE konstruk $>$ korelasi dengan seluruh konstruk yang lainnya. Nilai pengukuran $> 0,50$ lebih direkomendasikan. Berikut adalah nilai AVE yang diperoleh:

Tabel 2. Hasil Average Variance Extracted

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Penilaian Kerja	0.849
Kinerja Karyawan	0.781
Pengembangan Karir	0.746

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Berdasarkan hasil diatas menunjukkan bahwa nilai AVE yang diperoleh > 0.50 , yang berarti memiliki discriminant *Validity* yang baik.

1.4.3. Composite Validity

Composite reliability bertujuan untuk memperlihatkan akurasi dan konsistensi dari ketepatan sebuah alat ukur saat melakukan pengukuran. Berikut hasil Composite Validity yang diperoleh:

Tabel 3. Hasil Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
Penilaian Kerja	0.944
Kinerja Karyawan	0.915
Pengembangan Karir	0.898

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Composite reliability* mempunyai reliabilitas komposit yang baik apabila nilai composite reliability nya ≥ 0.7 .

1.4.4. Cronbach Alpha

Cronbach Alpha bertujuan untuk memperkuat uji reliabilitas, yang mana nilai yang diharapkan > 0.6 untuk seluruh konstruk. Berikut ini hasilnya:

Tabel 4. Hasil Cronbach Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha
Penilaian Kerja	0.911
Kinerja Karyawan	0.860
Pengembangan Karir	0.829

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Berdasarkan hasil diatas ditemukan bahwa nilai Cronbach Alpha yang diperoleh > 0.6 yang menandakan bahwa semua indikator memiliki reliabilitas yang baik.

Hasil Model Pengukuran (*Inner Model*)

Evaluasi *inner model* dilakukan menggunakan R-square kepada konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-Square test* kepada *prediktive relevance* dan uji-t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Perubahan nilai *R-square* dapat dipergunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten apakah terdapat pengaruh yang substantif atau tidak.

3.1.1. R Square

Nilai Q-Square bertujuan untuk mengukur seberapa baik nilai hasil observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q-Square lebih > 0 (nol) menandakan bahwa model mempunyai prediktif relevan, selanjutnya jika nilai Q-Square < 0 (nol) menandakan bahwa model kurang mempunyai prediktif relevan.

Tabel 5. Nilai R Square

Variabel	R-Square
Kinerja Karyawan	0.769
Pengembangan Karir	0.640

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Hasil diatas menunjukkan bahwa:

1. Nilai 0.640 untuk variabel Pengembangan Karir, memiliki arti bahwa Penilaian Kerja dan Kinerja Karyawan memberikan penjelasan Pengembangan Karir sebanyak 64.0%.
2. Nilai 0.769 untuk variabel Kinerja Karyawan, memiliki arti bahwa Penilaian Kerja dan Pengembangan Karir memberikan penjelasan Kinerja Karyawan sebesar 76.9%.

3.1.2. Estimate for Path Coefficient

Tabel 6. Estimate for Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Pengembangan Karir -> Kinerja Karyawan	0.387	0.369	0.133	2.910	0.004
Penilaian Kerja -> Kinerja Karyawan	0.536	0.554	0.123	4.344	0.000
Penilaian Kerja -> Pengembangan karir	0.800	0.801	0.044	18.299	0.000

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Hasil Penjelasan diatas mempunyai petunjuk bahwa:

1. Pengembangan Karir dengan Kinerja Karyawan berpengaruh Signifikan dengan nilai T- Statistik <1.96 dan P Values sebesar 0.004
2. Penilaian Kerja dengan Kinerja Karyawan berpengaruh Signifikan dengan nilai T- Statistik <1.96 dan P Values sebesar 0.000
3. Penilaian Kerja dengan Pengembangan Karir berpengaruh Signifikan dengan T- Statistik <1.96 dan P Values sebesar 0.000

1.5. Pembahasan

1. Penilaian Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis hipotesis pertama menunjukkan bahwa Penilaian Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Artinya semakin baik Penilaian Kerja maka semakin baik pula Kinerja Karyawan tersebut. Hasil penelitian ini mendukung penelitian (Rani et al., 2015) yang mengatakan bahwa karyawan yang diberikan penilaian kerja oleh atasannya membuat kinerja karyawan semakin tinggi.

Penilaian Kerja merupakan suatu proses atau kegiatan yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam nilai yang ada di dalam perusahaan. Dari hasil penilaian ditemukan bahwa Penilaian Kerja dengan Kinerja Karyawan berpengaruh Signifikan dengan nilai T-Statistik <1.96 dan P Values sebesar 0.000. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa Penilaian Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini juga berarti apabila penilaian kerja semakin baik, maka akan meningkatkan produktivitas kinerja karyawan di PT Surya Arta Sentosa Mojokerto Secara nyata. Berdasarkan hasil ini, hipotesis pertama penelitian yang menduga penilaian kerja berpengaruh Secara signifikan terhadap kinerja karyawan dari PT. Surya Arta Sentosa terbukti kebenarannya.

2. Penilaian Kerja berpengaruh terhadap Pengembangan Karir

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa Penilaian Kerja berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Dokko et al., (2008) menjelaskan bahwasanya pembelajaran disertai pengalaman bekerja memiliki keterkaitan yang baik untuk melakukan pengembangan kinerja melalui wawasan dan kemampuan..

pada penelitian ini sesuai dengan penelitian (Suadnyana & Supartha, 2018) yang menjelaskan bahwa Penilaian Kerja Berpengaruh signifikan terhadap Pengembangan Karir. Pada hasil penelitian ini diketahui bahwa Penilaian Kerja dengan Pengembangan Karir berpengaruh signifikan dengan nilai T-Statistik < 1.96 dengan P Values sebesar 0.000. Sehingga diketahui bahwa Penilaian Kerja yang dirasakan karyawan PT. Surya Arta Sentosa mempengaruhi Pengembangan Karyawan yang didapat.

3. Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan penelitian ini bahwa Pengembangan Karir dengan Kinerja Karyawan berpengaruh Signifikan dengan nilai T-Statistik < 1.96 dengan P Values sebesar 0.004. Hal ini juga berarti bahwa Pengembangan Karir juga mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Surya Arta Sentosa. Semakin banyak akses pengembangan karir semakin membuat karyawan produktif dalam melaksanakan pekerjaannya. Kesesuaian kebutuhan organisasi dan tugas dengan program perencanaan karir (Massie, 2015)

KESIMPULAN DAN SARAN

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Penilaian kerja terhadap Kinerja karyawan, untuk mengetahui pengaruh penilaian kerja terhadap pengembangan karir, dan untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Penilaian Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa hasil penelitian kinerja yang diterima karyawan akan berdampak pada kinerja karyawan pada selanjutnya karena karyawan merasa apa yang dikerjakannya dinilai dan diberikan umpan balik oleh perusahaan, sehingga karyawan menjadi giat untuk bekerja lebih baik lagi. Dari hasil penelitian yang telah diuraikan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa Penilaian Kerja berpengaruh terhadap Pengembangan Karir yang dibuktikan dengan nilai T-statistik sebesar $18.299 > 1.96$ dengan nilai P Value sebesar 0.000, selanjutnya Penilaian Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan yang dibuktikan dengan nilai T-statistik sebesar $4.344 > 1.96$ dengan nilai P Value 0.000, dan Pengembangan Karir berpengaruh terhadap

Kinerja Karyawan yang dibuktikan dengan T-statistik sebesar $2.910 > 1.96$ dengan nilai P Value sebesar 0.004.

Implikasi dan saran yang diharapkan dari penelitian ini adalah dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan dalam mengoptimalkan sistem penilaian kerja terhadap kinerja karyawannya. Penelitian selanjutnya sebaiknya dilakukan pada perusahaan industri yang berbeda. Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah diuraikan diatas, saran yang diberikan oleh penulis yaitu Evaluasi harus lebih ditingkatkan agar karyawan lebih terpacu untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan mencapai tujuan perusahaan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Dalam penelitian artikel ini penulis banyak mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yaitu 1) Bapak Soleh beserta rekan kerjanya nya, yang sudah bersedia memberikan izin untuk melaksanakan penelitian di PT. Surya Arta Sentosa Mojokerto. 2) Universitas Nahdlatul Ulama Sidoarjo

DAFTAR REFERENSI

- Dewi, P., & Riana, I. (2015). Pengaruh Penilaian Kinerja dan Pengalaman Kerja Terhadap Pengembangan Karir Pada PT Bali Biasa Indah Koleksi Kuta – Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 4, No. 7, 1918-1933.
- Evitha, S., Muizu, W. Z., & Atmojo, R. W. (2017). Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale dan Management By Objectives (Studi Kasus pada PT Qwords Company International). *Pekbis Jurnal*, Vol. 9, No.1, 18- 32.
- Pakaya, S. (2022). Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Pengembangan Karier Pada Kantor Camat Atinggola Kabupaten Gorontalo Utara. *Journal of Technopreneurship on Economics and Business Review* vol. 3, No. 2.
- Saefullah, U. (2022). Dampak Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perbankan. *Technomedia Journal (TMJ)* Vol. 6 No. 2.
- Sari, I., & Rahyuda, A. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Kepuasan Kerja Pada Bank Saat Pandemi Covid-19. *Bisma: Jurnal Manajemen*, Vol. 8 No. 2.
- Suadnyana, I., & Supartha, I. (2018). Pengaruh Penilaian Kinerja, Pengalaman Kerja, dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 7, No. 4 : 1950-1978.
- Syah, H. A., Syaharudin, M., & Nurhardjo, B. (2018). Pengaruh Pengembangan Karier dan Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja Melalui Komitmen Kerja Karyawan Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara Jember. *e-Journal Ekonomi*

Bisnis dan Akuntansi, 2018, Volume V (2) :158-163.

- Yusup, A. Y., & Saragih, R. (2020). Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)* Vol. 4 No. 1, 2.
- Donald R, C. (2014). *P.S.S. Business Research Methods*.
- Massie, R. (2015). Pengaruh perencanaan karir, pelatihan dan Pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada museum negeri provinsi sulawesi utara. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 15(5), 635–645.
- Rani, I. H., Mayasari, M., Bisnis, J. M., & Batam, P. N. (2015). Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi. 3(2), 164–170.
- Suadnyana, I. K., & Supartha, I. W. G. (2018). Pengaruh Penilaian Kinerja, Pengalaman Kerja, Dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(4), 1950. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2018.v07.i04.p09>
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*.